

RIKTLINJER FÖR AVGÅNG OCH AVVECKLING I HAPARANDA STAD

Inledning

Avveckling av personal är en uppgift som kräver mycket omsorg och kompetens eftersom den får genomgripande konsekvenser för båda parter.

Om avvecklingen sker på den anställdes egen begäran är det givetvis inte samma riskfyllda situation som den då den anställde blir uppsagd.

För alla människor är en uppsägning, hur logiskt väl motiverad den än är, inledningen till en livskris som kräver tid och kraft att ta sig igenom. Det innebär att arbetsgivarens förmåga att på ett konsekvent och korrekt sätt arbeta med övertaligheten kommer att forma nuvarande och framtida syn på oss som arbetsgivare.

Därför är det viktigt att det finns riktlinjer för hur omställning och avveckling skall gå till.

Det är främst två huvudområden som det är viktigt att ha kompetens inom och erfarenhet ifrån.

Det ena handlar om hur arbetsgivaren genom sin handläggning av avvecklingen kan underlätta den psykologiska kris som de uppsagda oundvikligt drabbas och samtidigt bibehålla motivationen hos dem som blir kvar. **Det andra** handlar om att rätt tillämpa de arbetsrättsliga regler och avtal som gäller vid avveckling av personal.

Uppsägning från den anställde

En uppsägning från en anställd som presterar goda arbetsresultat och väl fyller sin funktion kommer alltid som en ovälkommen händelse för arbetsgivaren.

Ibland kan den anställde använda hotet om uppsägning som ett led i en förhandling, t ex om löneförhöjning. Att som arbetsgivare tillmötesgå dessa krav innebär en risk till ständigt återkommande förhandlingar för att tillgodose ständigt ökade krav.

Det har visat sig vara en praktiskt fungerande princip att aldrig löneförhandla under hot om uppsägning. Det kan aldrig vara ett självändamål att motarbeta en sund personalomsättning.

Obehagliga överraskningar undviks genom kontinuerliga och öppna dialoger mellan chefer och anställda - i utvecklingssamtal och i den dagliga kontakten.

Det händer ofta att den anställde vill sluta tidigare än uppsägningstiden medger. Då det är praktiskt möjligt brukar det vara en klok politik att tillåta förkortad uppsägningstid. Då en person bestämt sig för att byta arbetsuppgifter blir han/hon successivt allt mer mentalt frånvarande på sin gamla arbetsplats. Det är mer motiverande att lägga energin på den nya arbetsplatsen och de nya uppgifterna. Detta är mänskligt och naturligt och leder till att effektiviteten oundvikligen sjunker i den befattningen man lämnar.

Arbetsbrist

Enligt anställningsskyddslagen skall uppsägning från arbetsgivarens sida vara sakligt grundad. Uppsägning p.g.a. arbetsbrist innebär att skälet till uppsägningen är verksamhetsrelaterat. Arbetsbrist är alltid saklig grund för uppsägning, eftersom det är arbetsgivaren som bestämmer omfattningen av sin verksamhet.

Arbetsbrist eller övertalighet kan uppstå av olika skäl, t ex:

- uppdragsgivaren – stad/kommun - beslutar av politiska eller ekonomiska skäl att vissa verksamheter skall läggas ner helt eller förändras mer eller mindre
- genom organisationsförändringar och sammanslagningar uppstår dubbelbemanningar som leder till arbetsbrist
- teknikutveckling och rationaliseringar gör att arbetskraftsbehovet minskar

Det är ledningens ansvar att definiera arbetsbrist vilket inte är en lätt uppgift. Mycket i ledningsarbetet handlar om bedömningar och intuitiva ställningstaganden. Hur många utredningar som än produceras och hur professionellt de än görs kommer det alltid att finnas utrymme för olika slutsatser och olika lösningar.

Vad kan en chef göra för att motivera sina beslut inför ett övertalighetshot?

- Se till att utreda och bedöma situationen så noggrant som möjligt - ev. anlita kompetenta och erfarna personer såväl internt som externt.
- Genomföra utredningar och interna diskussioner så sakligt som möjligt genom att prioritera verksamhetens behov framför enskilda personers.
Vid ett hot om övertalighet startar ofta en manipulativ process där anställda är mer engagerade i att se till att behålla sitt arbete än att arbeta för verksamhetens mål och fortlevnad. Därför är det mycket viktigt att verksamhetsmålen är klara och ofta uttalade i organisationen.
- Lika viktigt som med grundlig eftertanke före beslut är det att komma fram till snabba beslut. Ovissheten inför hot om övertalighet kan bli mycket skadlig för både individer och organisationen.
- En så stor öppenhet som möjligt under utredningen och under genomförandet skapar förtroende för ledningen och minskar utrymmet för spekulationer och ryktesspridning.

Personalbehov

Vid beräkningen av omfattningen av en eventuell övertalighet är det väsentligt att ta fram en bild av det kvantitativa och det kvalitativa personalbehovet.

För att göra det krävs:

- en beskrivning av framtida mål för verksamheten
- en beskrivning av framtida organisation med mål för olika enheter och en beskrivning av de uppgifter som skall fullgöras inom respektive enhet

Mot bakgrund av ovanstående kan respektive chef göra en beräkning av hur många tjänster som behövs för att fullgöra uppgifter och uppnå målen.

Denna personalplan ställs sedan mot nuvarande personalstyrka. För att göra en bedömning av den kvantitativa övertaligheten bör en klar bild finnas av:

- åldersfördelning och pensionsavgångar
- övrig s.k. naturlig avgång och frånvaro

Det här rör *det kvantitativa personalbehovet* och den kvantitativa övertaligheten. Svårare men minst lika viktigt är att beskriva *det kvalitativa personalbehovet*.

För att klara överlevnad och framtida utveckling måste organisationen ha kvar medarbetare med rätt kompetens.

Vid uppsägning p.g.a. arbetsbrist föreskriver lagen s.k. turordning, d.v.s. ”sist in, först ut”. De anställda grupperas efter total anställningstid och de med längst anställningstid blir kvar.

För arbetsgivaren kan detta i vissa lägen vara katastrofalt, om man är beroende av kompetens som innehas huvudsakligen av dem som anställts under senare tid.

I de MBL-förhandlingar som skall genomföras med de fackliga organisationerna om bemanningen skall dessa frågor tas upp. Här finns alltså en möjlighet för arbetsgivaren att med väl underbyggda argument driva frågan om undantag från turordningen. Förutsättningen för detta är att arbetsgivaren har **en grundligt genomarbetad beskrivning av de kompetenskrav som den framtida organisationen behöver**. Ingen tjänar på att den del av verksamheten som blir kvar är felbemannad.

Omorganisation av verksamhet när arbetsbrist uppstår

Den första åtgärd många arbetsgivare tar till för att begränsa personalkostnaden är **anställningsstopp**. Anställningsstoppet har den fördelen att det tvingar fram en diskussion om tillsättandet av varje vakans. Nackdelen med ett långt anställningsstopp är att det kan ”dränera” verksamheten på kompetens, som det kan ta lång tid att bygga upp igen.

Naturlig avgång är en annan ofta använd och initialt mindre krävande krympningsstrategi. Med naturlig avgång menas:

- pensionering
- uppsägningar på den anställdes initiativ
- längre ledighetsperioder

Den naturliga avgången har liksom anställningsstoppet den nackdelen att den inte tar hänsyn till kompetens.

Det är lätt att ibland glömma bort den ”tysta kunskap” om verksamheten som de med lång erfarenhet besitter. Om de inte kan överföra denna kunskap till sina yngre kolleger kan det på sikt medföra kostnader och störningar vars värde vida överstiger det som sparades in genom minskning av personalstyrkan via pensionering eller annan avvecklingsåtgärd.

Vid omorganisationer skall huvudskyddsombudet beredas möjlighet att delta i omorganisationsarbetet så tidigt som möjligt.

Behandling av medarbetare vid uppsägning

Uppsägning från en anställning blir för alla människor en anledning till en personlig kris. Hur allvarlig krisen blir beror på personens erfarenhet av och därmed vana vid att hantera krissituationer i sitt liv. Den allmänna arbetsmarknadssituationen och möjligheter till nytt arbete spelar givetvis en stor roll.

Det är därför mycket viktigt att en uppsägningsprocess hanteras med stor respekt för enskilda individers professionella kompetens och mänskliga värdighet.

Konsulter kan vara till hjälp i utrednings- och genomförandefasen men de avgörande besluten måste dock alltid tas av ansvariga chefer inom organisationen. Dessa kan anlita konsulter som personligt stöd, men aldrig delegera beslutsrätten.

Då beslut om nedläggning eller krympning av organisationen har fattats är det viktigt att **kommunicera** beslutet till berörda personer på ett sådant sätt att budskapet når fram.

I en situation som innebär hot mot den personliga säkerheten och identiteten uppstår särskilda svårigheter att ta in och smälta det hotfulla budskapet.

Kommunikationen måste alltså ske på olika sätt och vid flera tillfällen. Det räcker definitivt inte att skicka ut skriftlig information. Denna måste kompletteras med muntlig information där tillfälle ges till dialog och frågor. De ansvariga cheferna bör ta sig tid att kontrollera om och på vilket sätt budskapet tagits emot.

Även de personer som inte berörs av uppsägningar bör informeras.

De som skall finnas kvar behöver ha kvar sin framtidsro, sitt förtroende för ledningen och verksamhetens framtid och sin motivation till effektivt arbete. Därför bör stor hänsyn tas till deras reaktioner, även om det är naturligt att prioritera dem som förlorar sin anställning.

Så fort avvecklings-/nedläggningsbeslut är fattat och meddelat är den viktigaste uppgiften att skapa förutsättningar för dem som varslats att börja handla med sikte mot framtiden. De varslade behöver hjälp att definiera sin kompetens och fundera över möjliga arbetsområden. En del kanske behöver konkret kunskap om hur man formulerar ansökningar och vilka uppgifter och dokument som skall bifogas anställningsansökan.

Eftersom en uppsägning leder till någon form av kris, blir en krisreaktion en oundviklig följd. Det innebär att personer som drabbas kan svänga mellan hopp och förtvivlan flertal gånger. Detta tillhör krisreaktionen och det stöd de flesta klarar sig bra med är en samtalspartner de har förtroende för och som har erfarenhet av liknande uppgifter.

En avveckling-/nedläggningsprocess är alltid smärtsam och energikrävande.

För arbetsgivaren kan en professionellt hanterad avveckling innebära att ett gott rykte på arbetsmarknaden byggs upp eller förstärks, vilket man kan få stor glädje av den dag då uppgiften är att rekrytera kompetenta och motiverade personer.